

高等院校精品课程系列教材

# 管理学

卢润德 蒋志兵 蔡翔 等编著



*Management*



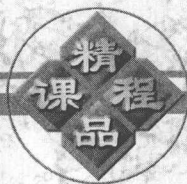
机械工业出版社  
China Machine Press

广西壮族自治区区级精品课程建设成果

高等院校精品课程系列教材

# 管理学

王洪波 卢润德 李松青 张莹 蒋志兵 蔡翔 编著



机械工业出版社  
China Machine Press

本书是广西区级精品课程“管理学”的建设成果，内容自主创新，体系结构新颖，案例丰富，选用考究，反映了当代管理科学的理论前沿。全书分为14章，主要内容有管理基础知识、管理背景、管理思想、管理基本理论与一般方法、管理职能过程、管理创新、管理理论发展史等。

本书可以作为高等院校经济管理类专业各层次学生的教材，亦可作为企业管理人员学习管理知识的读本。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

## 图书在版编目(CIP)数据

管理学/王洪波, 卢润德, 李松青等编著. —北京: 机械工业出版社, 2010.2  
(高等院校精品课程系列教材)

ISBN 978-7-111-29302-6

I. 管… II. ①王… ②卢… ③李… III. 管理学—高等学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字·(2010)第007416号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 蒋桂霞 版式设计: 刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2010年2月第1版第1次印刷

184mm×260mm·16印张

标准书号: ISBN 978-7-111-29302-6

定价: 29.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379210; 88361066

购书热线: (010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线: (010) 88379007

读者信箱: hzjg@hzbook.com

## 出版前言

从“华章教育”品牌推出伊始，华章一直秉承“全球采集内容，服务中国教育”的理念，经过近十年的引进、翻译、出版、推广国外优秀教材的历练，培养了一支专业的策划出版及校园营销推广的教育出版队伍。在“十一五”期间将与国内广大院校的老教师们共同合作，以严谨的治学态度及全面服务的专业出版精神，陆续推出大批具有国内一流教学水平的“精品课程系列教材”。

精品课程是具有一流教师队伍、一流教学内容、一流教学方法、一流教材、一流教学管理等特点的示范性课程，是教育部实施的“高等学校教学质量与教学改革工程”的重要组成部分，是教育部深化教学改革，以教育信息化带动教育现代化的一项重要举措。它的有序实施将有助于促进以互联网为核心的现代信息技术在教学中的广泛应用，使广大希望接受高等教育的人群共享国内各高校的优质教学资源，同时进一步促进高校中的名师、教授多上讲台，全面提高教育教学质量，造就数以千万计的专门人才和一大批拔尖创新人才，提升我国高等教育的综合实力和国际竞争能力。

自2003年精品课程建设项目持续推进以来，国内高校中的优秀教师纷纷在总结本校富有历史传统而又特色突出的课程教学方法与经验的基础上，充分运用现代网络传播技术将优质的教学资源上网共享，使国内其他高校在实施同类课程教学的过程中能够借鉴、使用这些优质的教学资源，在更大范围内提高高等学校的教学和人才培养质量。经过几年的共同努力，已经建立起了较为齐全的各门类及各专业的校、省、国家三级精品课程体系，期间先后有总计1000多门课程通过了专家评审，获得了“国家精品课程”称号，未来还将有更多的课程加入这个行列。

这些各个层次的精品课程建设过程都比较充分地体现了教育部所要求的七个重点，即：具有科学的建设规划；配备高水平的教学队伍；不断进行教学内容和课程体系的改革；使用先进的教学方法和手段；注重建设系列化的优秀教材；高度重视理论与实践两个环节；切实激励各方人员共同参与。也正因为这样的多方

面积极参与，使得我国的高等教育在近年来由精英教育转向大众教育的跨越式发展中取得了教学质量上的突破与飞跃。精品课教材作为精品课程的要件之一，比以往教材更加具有实践检验性，教学辅助资源经过不断地更新与补充更加丰富，是精品课教学团队智慧的共同体现。

“师者，所以传道、授业、解惑也。”教材是体现教学内容和教学要求的知识载体，是教师进行教学活动的基本工具，是提高教学质量的重要保证。精品课程教学团队中优秀的老师们集多年治学经验与教学实践撰写出版相关教材，也是精品课程建设的一个重要方面。华章作为专业的出版团队，长久以来背负“传承专业知识精华，服务中国教育事业”的使命，遵循“分享、专业、创新”的价值观，实践着“国际视野、专业出版、教育为本、科学管理”的出版理念，愿与高等院校的老师共同携手，为中国的高等教育事业愈加国际化而努力！

为更好地服务于精品课程配套教材的出版，华章不仅密切关注高校的优秀课程建设，而且还将利用自身的优势帮助教师完善课程设置、提供教辅资料、准备晋级申报、推广教学经验。具体详情可访问专门网站 <http://www.hzbook.com/jpkc.aspx>，并可在线填写出版申请，欢迎您与我们合作。投稿专线：010-88379607；[hzjg@hzbook.com](mailto:hzjg@hzbook.com)。

华章经管出版中心

# 前言

现代社会，管理无时不有，无时无处不在，无组织与个人不与之相关。管理决定着组织的存续与兴衰，决定着个人的成长与事业的发展。管理学是前人实践经验的积累与理性的提炼，是人类智慧的结晶。管理学是系统研究管理知识并指导人们如何有效开展管理工作的一门学问，具有交叉性、综合性、边缘性、实用性、艺术性等特征。

管理学还是一门活跃的、与社会实践紧密相关的科学，时代的发展客观上要求我们在传承原有管理理论的基础上，依据实践活动的新变化，与时俱进地去总结与提炼经验，创新理论，不断完善与丰富管理知识体系。“管理学”是我们主持的广西区级精品课程，基于上述要求，我们查阅了大量参考书籍并对其进行了系统研究，精选了许多案例，借鉴了不少他人的建设成果，结合以往我们进行的管理类课题研究成果来开展该精品课程的建设工作。作为该精品课程的主要研究成果之一，本书力求在以下几个方面体现特色：

第一，体系结构新颖。一是总体上按管理基础知识、管理背景、管理思想、管理基本理论与一般方法、管理职能过程、管理创新、管理理论发展史的序列来编排章目，与其他同类书籍在体系结构上有所不同；二是每章按本章要点、教学目的与要求、引导案例（或引导格言）、正文、本章小结、复习思考题和案例分析的统一结构模式来展开编撰，既新颖又规范。

第二，反映当代管理科学理论的前沿。在内容的选择上，精选了许多诸如 WSR（Wu-Shi-Ren，即物理 - 事理 - 人理）系统方法论、人本管理、权变管理、组织环境分析、全球化管理组织文化、组织变革、社会责任与管理伦理道德、企业管理体制、现代决策、计划与控制方法、人力资源管理、创新管理等当代管理科学的前沿理论，使本书既具有理论的先进性，又贴近管理实际。

第三，内容有自主创新成分。不少章节，如管理的基本内涵、管理属性、管理诉求、管理的权变而治思想、领导实质、领导艺术实务、激励方式、人员配置、创新的内涵与原则等融入了作者

的科研成果或是管理实践经验来撰写，有一定的独到见解，具有部分“著”的元素。

第四，案例丰富、考究。各章多设置有引导案例、正文案例和章后案例，这些案例的选择比较考究，不仅与解析的内容贴切，而且既有经典案例又有新案例，既有国外案例又有本土化案例，既有大企业案例又有中小企业案例。这为读者理解与掌握学习内容和知识点提供了便利，为没有管理实践经验的大学生开启了学习的方便之门。

第五，简明扼要，重点突出。首先，在管理学的学科内容体系上，突出主体而不求全，删除了一些诸如沟通、团队管理、工作流程、比较管理等非要素内容。其次，在行文上正文和案例均比较简洁，力求通俗易懂、篇幅简略。

本书是集体智慧的结晶。全书共14章，其中卢润德撰写了第1章、第10章和第11章，蒋志兵撰写了第2章和第12章，李松青撰写了第3章和第4章，张莹撰写了第5章和第7章，王洪波撰写了第6章和第14章，蔡翔撰写了第8章、第9章和第13章。卢润德对全书进行了审稿和统稿，完成了撰写内容提要、前言和编排参考书目等工作。

在本书的编撰过程中，我们参考和引用了一些国内外专家学者的著述，对此我们表示衷心的感谢。由于水平有限，加之编撰难度又较大，书中肤浅与纰漏之处在所难免，敬请读者不吝指正。

编撰者

2010年1月

## 教学建议

### 教学目的

本课程教学的目的在于让学生全面了解管理及管理学的基本知识、管理活动的属性及其运行的一般规律，树立正确的管理思想和行为方式。具体而言，就是要使学生了解管理科学产生与发展的历史沿革，知晓管理的概念与职能、属性与实质、任务与诉求，学会管理环境的分析方法，懂得管理各项职能的展开过程及其活动方式，培养学生管理的决策力、执行力和协调力等解决管理实际问题的能力。

### 前期需要掌握的知识

马克思主义哲学基本原理

### 课时分布建议

| 教学内容               | 学习要点                                            | 课时安排 |    | 案例使用建议                |
|--------------------|-------------------------------------------------|------|----|-----------------------|
|                    |                                                 | MBA  | 本科 |                       |
| 第1章<br>管理概述        | (1) 管理内涵<br>(2) 管理职能<br>(3) 管理实质<br>(4) 管理任务与诉求 | 3    | 3  | 各章章后<br>“案例分析”之<br>案例 |
| 第2章<br>管理环境        | (1) 组织环境构成<br>(2) 组织环境分析<br>(3) 全球化管理           | 2    | 2  |                       |
| 第3章<br>企业管理体制      | (1) 企业体制形式<br>(2) 公司法人治理结构<br>(3) 现代公司产权制度和管理制度 | 3    | 2  |                       |
| 第4章<br>管理思想        | (1) 人治思想<br>(2) 法治思想<br>(3) 权变而治思想              | 4    | 3  |                       |
| 第5章<br>管理基本理论与一般方法 | (1) 人本理论<br>(2) 系统理论<br>(3) 其他理论<br>(4) 管理一般方法  | 3    | 4  |                       |
| 第6章<br>决策          | (1) 决策理论<br>(2) 决策的定性方法<br>(3) 决策的定量方法          | 4    | 4  |                       |

(续)

| 教学内容                 | 学习要点                                                  | 课时安排 |    | 案例使用建议                |
|----------------------|-------------------------------------------------------|------|----|-----------------------|
|                      |                                                       | MBA  | 本科 |                       |
| 第7章<br>计划            | (1) 计划编制程序<br>(2) 计划编制方法<br>(3) 计划实施与目标管理             | 2    | 2  | 各章章后<br>“案例分析”之<br>案例 |
| 第8章<br>组织            | (1) 组织类型<br>(2) 组织设计<br>(3) 组织变革                      | 2    | 2  |                       |
| 第9章<br>人员配置          | (1) 人员配置原则<br>(2) 人员配置计划<br>(3) 人员配置活动                | 4    | 3  |                       |
| 第10章<br>领导           | (1) 领导实质<br>(2) 领导理论<br>(3) 领导艺术                      | 4    | 4  |                       |
| 第11章<br>激励           | (1) 激励理论<br>(2) 激励设计原则<br>(3) 激励方式及其选择                | 4    | 3  |                       |
| 第12章<br>控制           | (1) 控制过程<br>(2) 控制重点与类型<br>(3) 控制原则<br>(4) 控制方法       | 3    | 4  |                       |
| 第13章<br>创新           | (1) 创新类型、内容与过程<br>(2) 创新管理原理<br>(3) 创新原则与一般方法         | 3    | 4  |                       |
| 第14章<br>管理理论形成及其发展沿革 | (1) 科学管理理论<br>(2) 行为科学理论<br>(3) 企业再造理论<br>(4) 学习型组织理论 | 3    | 4  |                       |
| 机动                   |                                                       | 4    | 4  |                       |
| 课时总计                 |                                                       | 48   | 48 |                       |

# 目 录

## 出版说明 前言 教学建议

本章小结/37  
复习思考题/38  
案例分析/38

## 第1章 管理概述/1

引导格言/1  
1.1 管理与管理学/2  
1.2 管理主客体/5  
1.3 管理实质与诉求/8  
本章小结/11  
复习思考题/11  
案例分析/11

## 第4章 管理思想/40

引导案例/40  
4.1 人治思想/41  
4.2 法治思想/44  
4.3 权变而治思想/47  
本章小结/51  
复习思考题/51  
案例分析/51

## 第2章 管理环境/13

引导案例/13  
2.1 组织环境/14  
2.2 组织文化/18  
2.3 社会责任与管理道德/19  
2.4 全球化管理/22  
本章小结/25  
复习思考题/26  
案例分析/26

## 第5章 管理基本理论与一般方法/53

引导案例/53  
5.1 人本理论/55  
5.2 系统理论/58  
5.3 其他理论/61  
5.4 管理一般方法/66  
本章小结/72  
复习思考题/72  
案例分析/72

## 第3章 企业管理体制/28

引导案例/28  
3.1 企业体制形式的演变/29  
3.2 企业组织结构类型/30  
3.3 现代企业制度/32

## 第6章 决策/75

引导案例/75  
6.1 决策概述/76  
6.2 决策理论/78  
6.3 决策程序和影响因素/83  
6.4 决策方法/87  
本章小结/93

复习思考题/94

案例分析/94

## 第7章 计划/96

引导案例/96

7.1 计划概述/97

7.2 计划类型/99

7.3 计划方法与目标管理/102

本章小结/111

复习思考题/111

案例分析/111

## 第8章 组织/113

引导案例/113

8.1 组织概述/115

8.2 组织设计/117

8.3 组织变革/127

本章小结/131

复习思考题/131

案例分析/131

## 第9章 人员配置/133

引导案例/133

9.1 人员配置概述/134

9.2 人员配置计划/137

9.3 人员配置活动/139

本章小结/149

复习思考题/150

案例分析/150

## 第10章 领导/153

引导格言/153

10.1 领导本质/154

10.2 领导理论/155

10.3 领导艺术/162

本章小结/170

复习思考题/170

案例分析/170

## 第11章 激励/172

引导案例/172

11.1 激励特性/173

11.2 激励理论/175

11.3 激励设计/183

本章小结/186

复习思考题/187

案例分析/187

## 第12章 控制/189

引导案例/189

12.1 控制内涵/191

12.2 控制过程/192

12.3 控制重点与控制类型/196

12.4 控制原则与方法/199

本章小结/202

复习思考题/202

案例分析/203

## 第13章 创新/204

引导案例/204

13.1 创新概述/205

13.2 创新的内容/214

13.3 创新的原则/218

本章小结/221

复习思考题/221

案例分析/222

## 第14章 管理理论形成及其发展沿革/224

引导案例/224

14.1 古典管理理论/225

14.2 近代管理理论/230

14.3 现代管理理论/233

14.4 现代管理理论的新发展/236

本章小结/242

复习思考题/242

案例分析/242

参考文献/243

## 第1章

# 管理概述

### 【本章要点】

要学好管理，首先需要对管理基本知识及其体系有一个概貌的了解。本章重点阐述管理的定义、基本内涵、特性、职能、管理主客体、管理实质与诉求。在教学中应注意案例联系理论、复习思考题联系理论、理论联系实际，有重点地开展教与学的活动。

### 【学习目的与要求】

- 理解管理的内涵
- 掌握管理的职能
- 认知管理的性质与实质
- 了解管理的诉求

### 【引导格言】

道生一，一生二，二生三，三生万物。人法地，地法天，天法道，道法自然。道常无为而无不为。

——老子

天不变其常，地不易其则，春秋冬夏，不更其节。

——管子

管理就是界定企业的使命，并激励和组织人力资源去实现这个使命。管理是一种器官，是赋予机构以生命的、能动的、动态的器官。没有机构（如工商企业），就不会有管理。但是，如果没有管理，那也就只会有一群乌合之众，而不会有一个机构。

——彼得·德鲁克

管理就是把复杂的问题简单化,把混乱的事情规范化。

——前通用电气公司总裁杰克·韦尔奇

### 思考题

这些格言道出了哪些管理的基本理念?

## 1.1 管理与管理学

### 1.1.1 管理

#### 1. 管理定义

管理最先出现于人类有组织的谋生活动。例如,协调群体的分工,使群体能够获取食物,抵御来自大自然的生存威胁。实际上,管理是伴随着人类有组织的群体活动而产生的,管理是人类群体活动中最重要的活动。

关于管理的定义,至今人们并未形成统一的定论。不同的学者有着不同的诠释。具有代表性的诠释有——“管理就是‘确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干’”(弗雷德里克 W. 泰勒 (Frederick Winslow Taylor),《科学管理原理》);“管理是所有人类组织都有的一种活动,这种活动由五项要素组成:计划、组织、指挥、协调和控制”(亨利·法约尔 (Henri Fayol),《工业管理和一般管理》);“管理是设计和维持一种环境,使具体工作的人们能够有效地完成预定目标的过程”(哈罗德·孔茨 (Harold Koontz),《管理学原理》);“管理是指一种透过他人有效完成或行动的过程”(斯蒂芬 P. 罗宾斯 (Stephen P Robbins),《管理学》);“管理是由心智所驱使的唯一无处不在的人类活动”(戴维 B. 赫尔茨 (Davie B Halls),《管理学基础》),等等。

从这些诠释可以看出:管理是一种人类有意识、有目的的活动,管理是为实现组织目标服务的;管理讲求方式方法;管理的对象首先是人;管理围绕相关的职能而展开;管理讲究效能,即要对组织的资源进行有效整合。

综上所述,我们不妨给管理下一个一般的定义:管理是指组织为实现预期目标,运用相应的方法和技术,以组织的资源(人、财、物等)为对象所开展的职能活动的总和。

#### 2. 管理基本内涵

(1) 理。道理、原理,明了客观事物的本来面目,即存在的状态、运行的客观规律及其要求;梳理、理清,搞清客观事物的现象与本质、主与次、本与末、先与后等关系;讲理、据理,根据事物存在与运行规律的自然和社会要求,制定行动准则、行为方式、行动方案并行事。“理”讲求理性,即科学性与合理性。

(2) 管。管制、管束,按“理”的要求去约束事物的存在状态、运行过程。如强制组织行为根据体制运行、照章行事、按部就班、按战略规划实施、按策略行动等。“管”讲求强制性、约束性与监控性。

(3) 管与理之间的关系。一般而论,从本末的角度看,理具有理性、道理,管具有约束性、强制性,但管应该是在理的基础上的约束与强制,所以有“理是管之本”之说;从重要性的角度看,理的正确性更为重要,决定着组织的生死存亡,需要人们用更多的精力去“顺”理、更多地“据”理行事,故有“七分理,三分管”之说,进而言之,通常情况下“理比管更重要”,但也要注意,管是理落实与维持的保障,两者相辅相成,缺一不可;从时序的角度看,一般而论有理在先,管在后,即有“先理后管”之说;从立法与司法意味的角度看,理

相当于“立法”，管相当于“司法”；从效率与效益的角度看，理侧重事物运行的效益，管则侧重于效率。

### 3. 管理的特性

(1) 自然属性与社会属性。管理的自然属性表现为，管理同生产力、社会化大生产相联系，因此管理必须适应社会化大生产及其合理组织生产力的客观要求；管理的社会性表现为，管理同生产关系、社会体制相联系，因此管理必须适应生产关系、社会体制的客观要求。值得一提的是，管理理论的建立和运用（包括引进理论的运用和引进经验的借鉴）要考虑国情，注重本土化的要求。

(2) 科学性与艺术性。管理的科学性，一方面体现在，管理的科学理论来自于人们对社会实践经验的总结和升华，对于新的实践具有普遍的指导作用；另一方面体现在，虽然管理不存在一个放之四海而皆准的标准模式，亦即“管理无定式”，但并不是说管理活动没有科学规律可循，管理活动尽管是动态的，但它的运动仍然呈现有一定的规律性，这种规律性体现着管理的科学性。

管理的艺术性是指，在管理科学理论、先进经验指导管理实践活动过程中，需要针对不同的对象、不同的环境、不同的条件、不同的时机，灵活运用管理科学理论，有选择与创新地借鉴先进经验的属性，也就是说要具体问题具体分析，讲求实效。管理的艺术性表现为灵活运用管理科学理论、借鉴先进经验的技巧和诀窍。



#### 管理不精确

人们一提起勃朗、毕加索和凡·高这些名字，很可能立即就会联想到他们那些名画，而不大可能想到要对他们本人进行仿效。可是美国达特茅斯·阿莫斯商学院的查德·达韦尼和伦敦商学院的加里·哈梅尔却认为，在当今充满竞争的商业环境中，管理者要取得成功必须有艺术家的气质。

他们都认为，管理理论假装成一门精确的学问的时间太长了。经营好的公司所开出的药方常常被奉为绝对真理。例如，在20世纪80年代，占有市场份额成为商界长期追求的目标，后来，重新设计又成为新的主导思想。这两位理论家在管理学界最近于波士顿召开的一次年会上说，这些思想作为一种观点说是有用的，但仅此而已。达韦尼说，管理与其说是一门科学，不如说是一门艺术。没有人能够肯定地就如何雕刻一件艺术杰作做出说明，也同样没有人能够肯定地断言哪些决策能够带来最大利润，只能跟着感觉走。

资料来源：<http://blog.163.com/blijn2000/blog/static/479411572008130203/>

(3) 人本性与经济性。管理的人本性是指，人是征服自然和改造自然活动实施的主体，不仅科学技术（包含生产生产工艺）成果来自人的研发，生产机器设备和工具需要人来操作，市场需要人去开发，组织体制、运行机制、经营方式、发展战略等需要人去制定与运作，而且更重要的是，上述活动需要有效管理，管理在人，管理者的能力和态度直接影响到组织的管理水平和效能。因此，组织的各项活动必须以人为本、以人中心，要把人视为组织最重要的资源，做好人的工作。

管理的经济性主要表现在对节俭和效益的要求上。节俭就是要降低资源配置与使用的现实成本和机会成本。节俭是组织致富的要素，因此组织要注重理财，开源节流，崇俭拙奢。良好的经济效益和社会效益是组织存续与长足发展的坚实基础，管理出效益，因此组织在管理活动中必须正确把握效率与效益之间的关系，注重投入与产出之间的关系，讲究追求效益的方式方法与途径，努力争取最佳的经济效益和社会效益。

(4) 动态性与创新性。管理的动态性是指，管理活动是在一个存在变数环境、条件中进行的，由于各个组织所处的客观外在环境与具体的内在条件的差异性，由于这些环境与条件在不

断地变化着,因而客观上要求管理活动必须与之相适应并要做出相应的调整,以适应其差异性和变化,只有这样才能达成组织预期的目标。也就是说,管理无定式,不存在统一模式,也不存在一成不变的管理。这就是对管理动态性的表述。

管理的创新性是指,管理本身是一种不断变革、不断发展的社会活动,管理既然是一种动态活动,对每一个具体的管理对象没有一种唯一的、完全有章可循的模式可以参照,那么想要达成既定的组织目标,就需要有所创新。管理创新源于管理动态性的要求,与管理的科学性和艺术性相关,是管理活动有效性的保障,是管理活力的生命源泉。

#### 4. 管理职能

管理职能是对管理过程中各项行为内容的概括,是人们对管理工作应有的一般过程和基本内容所做的分类。不同的学者对管理职能有着不同的概括和界定,如一职能学说、四职能学说、五职能学说(经典学说)、七职能学说和九职能学说等。我们界定的管理职能包括:

(1) 决策。对未来的行动及方案做出选择,主要解决做什么事(what)?做多大?这涉及做事效益的问题。其确定做事的目标、方向、途径(大的方针、政策等),如经营战略、企业服务方向等。决策是管理的首要与核心职能。

(2) 计划。对决策的落实,主要解决如何具体做事(how)、何时(when)、何地(where),即做事如何安排的主体问题,如程序、步骤、资源配置等。其核心是对决策的转化、资源配置的安排与做事时间、空间上的安排。

(3) 组织。对计划的落实,主要解决事由谁(哪个部门、单位和哪个人)(who)来做的问题(若没有对应的单位、机构来做,就要予以成立新单位、新机构)。其主要解决做事的主体问题,如事项及任务负责部门、负责人的安排。

(4) 领导(指挥)。引领行动的方向,指导工作的开展。对做事的开端、过程和结束发布指令,按计划引导做事行动的方向、起止、强度。其主要解决做事行动的方向、起止与一致性问题,如部门工作领导、项目工程指挥、乐队指挥等。

(5) 协调。对做事过程的节奏、资源配置、投入产出和WSR关系的调整。其主要解决做事的效率问题,如资源调配、作业调度、流水线节奏的协调、人际关系的调和等。

(6) 控制。对所做之事提取信息,对照预定目标,找出偏差,分析成因,选择并采取措施纠偏差,保证结果达成预期目标的活动及其过程。其核心是发现偏差和纠正偏差,主要解决的是做事结果与预期目标的一致性问题,如产品质量控制、作业成本控制等。

(7) 激励。对做事者(企业内外、个人和组织)的鼓励,激励做事者的热情、鼓舞士气、振奋精神、自觉努力工作。其主要解决做事的动力问题(管理系统和其他物理系统一样,必须有动力源,系统才能产生运动和做功),如团队表彰、个人奖励等。

#### 5. 管理的根本任务

管理的核心在于对组织资源的整合与配置,协调组织的各项活动,达成总体资源效用的最大化。因此,管理的根本任务就是:通过对资源的有效整合、配置及其活动的有效协调,达成组织投入与产出比的最优化,实现组织预期的社会效益与经济效益,使组织得以生存与长足发展。

### 1.1.2 管理学

#### 1. 管理学概述

管理学是以人、事、物(含有形的物和无形的物)、时间、信息、环境等要素系统为对象,运用有关的方法和技术,分析管理的历史、现状,预测管理发展的趋势,探索管理系统存在的一般状态、运动的一般规律,回答管理活动一般“是什么”、“应该是什么”和“如何运作”

等问题的一门科学。这门科学具有较强的人文社会性、综合性、集成性与应用性，以如何获取最佳管理效果为研究的终极目标。

2. 管理学的研究对象

管理学的研究对象有两大类，一类是管理主客体的状态，即管理主体中的管理者、管理客体中人、事、物、时间、信息的状态；另一类是管理主客体之间的关系及其在相互作用中的运动规律性。

3. 管理学的研究内容

管理学研究的主要内容包括：管理内涵（包括定义、特性、职能、任务、实质和诉求等）；管理思想；管理哲学；管理伦理；管理心理与组织行为；管理科学基本理论及其原理；管理环境与条件；管理体制；管理方式方法；管理技术；管理效能；管理科学发展史等。

4. 管理学的研究方法

管理学研究的基本方法包括：理论研究方法（如归纳法、比较分析法、因果分析法等）；实证研究方法（如试验法、案例分析法、演绎法等）；理论与实证相结合方法；定性分析方法（如经验法、枚举法、德尔菲法等）；定量分析方法（如统计分析法、本量利分析法、净现值法等）；定性与定量相结合方法；系统方法（系统论与系统工程）；控制方法（控制论与控制技术）等。

1.2 管理主客体

1.2.1 管理主体

1. 管理主体概述

管理主体是指管理活动的决策者和执行者，进一步讲是指管理职能活动的施行者，管理主体是人，即管理者。相对一个组织而言，管理者可以是外部的某一职能管理单位，即上级主管单位或行业管理单位，也可以是内部的某一职能管理部门（处、科室），还可以理解为从事管理工作的个人。换句话说，管理者可以是组织、团队等集体，也可以是个体的人。人们一般把管理者理解为从事具体管理工作的个体，并将管理者按决策、执行和操作职能划分为三个层次，即高层管理者（一般管理者）、中层管理者（职能管理者）和基层管理者（操作管理者），在组织构造上形成马克斯·韦伯（Max Weber）所谓的“管理金字塔”结构（见图1-1）。

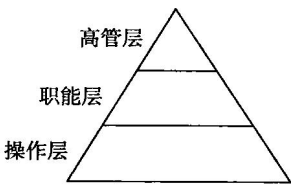


图 1-1 管理金字塔结构

2. 管理者角色

管理学家亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）认为，管理者扮演着十种不同但又高度相关的角色，这十种角色可以进一步组合成三个方面：人际关系、信息传递和决策制定（见表1-1）。

表 1-1 明茨伯格的管理者角色理论

| 角色     |         | 描述                            | 特征活动                           |
|--------|---------|-------------------------------|--------------------------------|
| 人际关系方面 | 1. 挂名首脑 | 象征性的首脑，必须履行许多法律性的或社会性的例行义务    | 迎接来访者，签署法律文件                   |
|        | 2. 领导者  | 负责激励和动员下属，负责人员配备、培训和交流的职责     | 实际上从事所有的外部委员会工作，从事其他有外部人员参加的活动 |
|        | 3. 联络者  | 维护自行发展起来的外部接触和联系网络，向人们提供恩惠和信息 | 发感谢信，从事外部委员会工作，从事其他有外部人员参加的活动  |

(续)

| 角色     | 描述                                                                           | 特征活动                         |
|--------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 信息传递方面 | 1. 监听者<br>寻求和获得各种特定的信息,以便透彻地了解组织内外部信息的神经中枢                                   | 阅读期刊和报告,保持私人接触               |
|        | 2. 传播者<br>将从外部人员和下属那里获得的信息(有些是关于事实的信息,有些是解释和综合组织的有影响力的人物的各种有价值的观点)传递给组织的其他成员 | 举行信息交流会,用打电话的方式传达信息          |
|        | 3. 发言人<br>向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息,作为组织所在产业方面的专家                             | 举行董事会,向媒体发布信息                |
| 决策制定方面 | 1. 企业家<br>寻求组织和环境中的机会,制定“改进方案”以发起变革,监督某些方面的策划                                | 制定战略,检查会议决议执行情况,开发新项目        |
|        | 2. 混乱驾驭者<br>当组织面临重大的、意外的动乱时,负责采取补救措施                                         | 制定战略,检查陷入混乱和危机的时期            |
|        | 3. 资源分配者<br>负责分配组织的各种资源——事实上是批准所有重要的组织决策                                     | 调度、询问、授权、从事涉及预算的各种活动和安排下级的工作 |
|        | 4. 谈判者<br>在主要的谈判中作为组织的代表                                                     | 参与工会进行的合同谈判                  |

### 3. 管理者素质要求

(1) 德行素质。主要包括:道德高尚,操守正派;廉洁奉公,节俭清廉;敬业勤业,勤奋工作,踏实肯干,积极进取;态度端正,认真负责,做事严谨,一丝不苟;作风民主,善于听取不同意见;雷厉风行,讲求办事效率、善始善终;秉公办事,公平公正,不徇私情;与人为善,乐于助人;平易近人,尊重他人,团结协作;求真务实,机敏果敢,诚实守信等。

(2) 业务素质。主要包括:不断学习,增长学识,随时掌握最新管理、科学技术知识,把握管理的政治、社会与经济环境;头脑清楚,思维清晰,理智行事;统揽全局,有大局观;远见卓识,勇于开拓,积极创新;专业知识全面、技术精通;领导专项能力(主要是洞察力、策划力、决断力、鼓动力、组织力、指挥力、协调力、控制力和公关力等)强,审时度势,转化力、应变力强等。

(3) 心理素质。主要包括:心态平和,情绪稳定;自知自信,胸怀坦荡;敢于负责,善于负责;意志坚强,坚韧不拔,百折不挠,锲而不舍;临危不惧,处变不惊;豁达大度,宽厚容忍,乐观热情等。

## 1.2.2 管理客体

**管理客体**是管理活动的作用对象,或者说是管理者管理活动的受行对象。管理客体包括组织所拥有的各种资源(包括人力、土地、房屋、设备、工具、原材料和零部件等有形资源和专利、专有技术、工艺、商标、品牌、版权、组织文化、公共关系、资金、时间、机会、信息等无形资源,以及这些资源相互联系与作用之间的关系——事)。以下重点对管理客体中的人(被管理者)、事、物、时间和信息等进行阐述。用原中国系统工程学会理事长顾基发研究员提出的一种系统方法论,即 WSR(Wu-Shi-Ren)理论,可以有助于对管理客体的认识。

### 1. 人——人理(R)

人理是指待人、做人的道理及其规范与准则。表现在如何建立和处理人与人、人与事、人与物之间的关系上。例如,兴建一大型工程项目,对项目组织机构的人事安排、工作职责划分、劳动纪律规范、工资制度与激励机制设计、企业文化和人因关系设计等属于人理的问题。人事制度、劳动用工制度、岗位责任制度、团队合作机制、激励机制、企业文化、工作环境和条件等属于管理“人”这一客体的范畴。